

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan asset paling penting dalam organisasi. Faktor manusia di dalam organisasi menjadi faktor yang benar-benar mampu memainkan peranan dominan dan bahkan menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Manusia merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan bijaksana sebagai fungsi aktivitas personel dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) selalu menjadi sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan aktivitas kerja dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintah yang ada, baik menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan dan profesionalisme (Suwanto, 2020). Oleh karena itu, SDM pada setiap organisasi maupun instansi pemerintah harus selalu di perhatikan dan dijaga, khususnya kinerja SDM yang ada di dalam organisasi maupun instansi pemerintah.

Menurut Djuraidi & Laily (2020) kinerja merupakan hasil yang dicapai individu atau kelompok manusia dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, menurut Sutrisno dalam (Harahap *et al.*, 2020) menyatakan kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Kinerja yang lebih baik membuat organisasi lebih mudah mencapai tujuannya dan sebaliknya kinerja yang lebih buruk membuat organisasi lebih sulit mencapai tujuannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja (Kasmir, 2018) dan *organizational citizenship behavior* (Lukito, 2020). Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan dari perilaku pegawai yang diukur sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, tetapi juga perilaku diluar deskripsi pekerjaannya. Menurut Jaya (2022) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah bagaimana cara seseorang atau individu melakukan sesuatu secara bebas, baik langsung maupun juga secara tidak langsung dalam upaya mencapai performa terbaik dalam suatu organisasi. Sedangkan, menurut Sule & Priansa (2018) OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal pegawai, namun mampu mendukung organisasi untuk beroperasi secara lebih efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja organisasi. Menurut Setyowati et al., (2023) *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja.

Kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Zainal *et al.*, 2017). Sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin yang menginspirasi perubahan dan pemberdayaan pegawai untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi. Kepemimpinan seperti ini disebut dengan kepemimpinan transformasional (Priyatmo, 2018). Menurut Djuraidi & Laily (2020) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan

pada individu dan sosial sistem. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak kepada kemajuan organisasi (Afifah, 2021).

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor kuat yang mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison Emron *et al.*, 2016). Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya/kepribadian organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2017).

Disiplin kerja yang baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan menunjukkan seberapa besar rasa tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Pangarso & Susanti (2016) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi guna memenuhi berbagai ketentuan. Dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Setyawati *et al.*, 2018).

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai perangkat daerah bertugas untuk mewujudkan manajemen kepegawaian daerah yang handal untuk menciptakan aparatur PNS yang bermoral, profesional, netral, berwawasan global menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa serta sejahtera jasmani dan rohani.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari target, realisasi dan capaian.

Tabel 1.1
Data Jumlah Anggaran (Target), Realisasi, Capaian dan Sisa Pagu Dari Tahun 2021-2023

| TAHUN | NO | URAIAN | JUMLAH ANGGARAN | REALISASI | CAPAIAN | SISA PAGU |
|-------|-----|--|-----------------------|-----------------------|--------------|----------------------|
| 2021 | A | Belanja Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi | 13.884.686.561 | 13.458.721.036 | 96.93 | 425.965.525 |
| | B | Belanja Program Kepegawaian Daerah | 5.254.404.129 | 5.086.209.229 | 96.79 | 168.194.900 |
| | I | Kegiatan Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian ASN | 1.842.587.089 | 1.714.801.799 | 93.06 | 127.785.290 |
| | II | Kegiatan Mutasi Dan Promosi ASN | 1.108.371.090 | 1.083.917.030 | 97.79 | 24.454.060 |
| | III | Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN | 1.814.616.820 | 1.804.190.220 | 99.82 | 10.426.600 |
| | IV | Kegiatan Penilaian Dan Evaluasi Kinerja Aparatur | 488.829.130 | 483.300.180 | 98.86 | 5.528.950 |
| 2022 | A | Belanja Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi | 10.552.528.800 | 8.819.076.312 | 83.57 | 1.733.352.488 |
| | B | Belanja Program Kepegawaian Daerah | 2.859.174.098 | 2.724.091.950 | 95.27 | 135.082.148 |
| | I | Kegiatan Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian ASN | 647.161.000 | 612.633.400 | 94.66 | 34.527.600 |
| | II | Kegiatan Mutasi Dan Promosi ASN | 1.227.929.700 | 1.150.650.700 | 93.70 | 77.279.000 |
| | III | Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN | 753.399.300 | 736.570.000 | 97.76 | 16.829.300 |

| | | | | | | |
|------|-----|--|----------------------|----------------------|--------------|--------------------|
| | IV | Kegiatan Penilaian Dan Evaluasi Kinerja Aparatur | 230.684.098 | 224.237.850 | 97,20 | 6.446.248 |
| 2023 | A | Belanja Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi | 9.462.924.880 | 8.488.799.466 | 89.70 | 974.145.414 |
| | B | Belanja Program Kepegawaian Daerah | 2.746.079.800 | 2.346.596.876 | 85.45 | 399.509.924 |
| | I | Kegiatan Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian ASN | 884.354.680 | 808.596.409 | 91.43 | 75.758.271 |
| | II | Kegiatan Mutasi Dan Promosi ASN | 901.195.960 | 631.137.590 | 70.03 | 270.058.370 |
| | III | Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN | 630.607.040 | 593.714.797 | 94.14 | 36.892.243 |
| | IV | Kegiatan Penilaian Dan Evaluasi Kinerja Aparatur | 329.922.120 | 313.121.080 | 94.90 | 16.801.040 |

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan data realisasi belanja dari tahun 2021, 2022 dan 2023 dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur masih terdapat defiasi, sehingga belum bisa mencapai target 100%. Berdasarkan data di atas kinerja dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum optimal penggunaannya. Sehingga, masih perlu ditingkatkan agar kinerja yang diharapkan bisa mencapai target yang ditetapkan.

Hasil wawancara dengan sepuluh pegawai dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur telah diperoleh informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional bahwa terdapat rasa canggung antara pemimpin dengan pegawai. Berdasarkan wawancara tersebut, sebagian pegawai menyatakan bahwa hubungan yang canggung antara pemimpin dengan pegawai bisa mempengaruhi mereka dalam bekerja.

Selain itu, dari hasil wawancara ini juga diketahui bahwa fenomena budaya organisasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara

Timur adalah masih ada pegawai yang belum menjalankan nilai-nilai budaya organisasi seperti menggunakan *handphone* untuk hiburan pada jam kerja.

Tabel 1.2

Rekapan Kehadiran PNS BKD NTT Tahun 2023

| NO | Bulan | Jumlah Pegawai | Jenis Absensi | | | Ketidak Hadiran (%) |
|------------------|-----------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------------|
| | | | Cuti (orang) | Sakit (orang) | Ijin (orang) | |
| 1 | Januari | 86 | 4 | 34 | 4 | 48,84 |
| 2 | Februari | 88 | 2 | 41 | 3 | 52,27 |
| 3 | Maret | 88 | 2 | 28 | 4 | 38,64 |
| 4 | April | 87 | 1 | 7 | 2 | 11,49 |
| 5 | Mei | 86 | 4 | 24 | 13 | 47,67 |
| 6 | Juni | 83 | 4 | 34 | 4 | 50,60 |
| 7 | Juli | 83 | 8 | 30 | 3 | 49,40 |
| 8 | Agustus | 82 | 6 | 27 | 5 | 46,34 |
| 9 | September | 83 | 7 | 26 | 2 | 42,17 |
| 10 | Oktober | 82 | 8 | 19 | 11 | 46,34 |
| 11 | November | 83 | 8 | 23 | 4 | 42,17 |
| 12 | Desember | 83 | 8 | 24 | 6 | 45,78 |
| Rata-Rata | | | 5 | 26 | 5 | 43,48 |

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTT

Berdasarkan rekapan kehadiran PNS BKD NTT di atas bisa dilihat bahwa disiplin kerja yang diterapkan belum optimal. Kehadiran yang tidak konsisten dari para pegawai akan menghambat kelancaran proses kerja dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh instansi.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur mengenai fenomena *organizational citizenship behavior*, pegawai menjawab bahwa mereka keberatan apabila harus bekerja lembur tanpa menerima insentif. Selain itu, masih ada pegawai yang belum memiliki kesadaran untuk membantu temannya dalam menyelesaikan tugas karena merasa sudah memiliki tugas masing-masing.

Selain fenomena masalah, penelitian ini dilakukan karena adanya *research gap* diantara penelitian-penelitian sebelumnya, seperti pada Afifah (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Prabowo *et al.* (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Afifah (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Girsang (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Jufrizen (2021), disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut Lestari & Afifah (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Anwar (2021) menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut Lukito Ricky (2020) menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan adanya beberapa *research gap*, maka peneliti mencoba melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah *organizational citizenship behavior* mampu memediasi variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh disiplin kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur.
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur.
9. Untuk mengetahui mampu tidaknya *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur.

D. Manfaat Penelitian

. Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menjadi sarana informasi untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.
- b. Penelitian ini dapat digunakan untuk penerapan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan pengetahuan peneliti terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior*.

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Nusa Tenggara Timur

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran sebagai masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi bagi peneliti lain yang ingin melaksanakan penelitian lanjutan dan topik penelitian yang sama.